



Operational Reviews

Government
Publications

Path to Organizational Fitness

CAZON
TØ
-Ø66

Facilities

Programs

Membership

Volunteers

Staff
Development

Budgets

Expenditure

Maintenance

Marketing



Ministry of
Tourism
and
Recreation
Ontario



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115469348>

Table of Contents

Chapter	Page
A INTRODUCTION	2
1. Does this sound familiar?	2
2. What does "operational review" mean?	3
3. Maintaining organizational fitness, or solving a crisis.	4
B WHAT ARE THE TYPICAL STEPS IN AN OPERATIONAL REVIEW?	6
1. Gain support.	6
2. Get organized.	6
3. Carry out the study.	8
4. Implement and evaluate.	9
C HOW DO YOU KNOW IF YOU NEED AN OPERATIONAL REVIEW?	10
1. How does a healthy organization function?	10
2. Taking your organization's pulse.	10
3. Tabulate your scores.	13
D WHERE TO GET MORE INFORMATION AND HELP	14
1. Start with members of your organization.	14
2. The Ministry of Tourism & Recreation can help.	14
3. Talk to others.	14
4. Additional resource material.	15
E SUMMARY	16
F RECREATION OFFICES	17

A. Introduction

1. Does this sound familiar?

It's a fact of working life - whether an elected official, board member or manager - we are all confronted by complex problems which often are not easily resolved. New demands from a changing market-place have combined with limited resources to issue real challenges to all recreation organizations. Do any of these sound familiar?

- "Because of recent budget cutbacks we have not been able to do any preventative maintenance. The arena roof needs to be repaired, the swimming pool needs new filters, etc., etc."
- "We provide programs that we believe should be popular but no one signs up."
- "If you asked me where we should be headed over the next five years I couldn't tell you because I really don't know."
- "We are finding it increasingly difficult to compete with others who are offering the same opportunities at a lower cost in a new facility."

- "We can't talk to our council or board of directors, yet they make the important decisions."
- "We have a high turnover of staff and find it difficult to recruit new volunteers to our organization."

We're sure that you could add to this list. It may be that an operational review could help address your concerns. Isn't it worth a try? The only thing you've got to lose is your headache.



In 1970 the prospects for the **Toronto YMCA** were bleak and its survival in doubt. Facilities were old and deteriorating. Its membership base was eroding rapidly. It was in debt and the costs of servicing that debt were increasing.

The YMCA undertook an operational review which identified a lack of sound program pricing, poor measurement of cash flow and poor financial controls.

The review recommended that the "Y" set priorities, identify its target market and establish a pricing policy. It also recommended a corporate organization model with a strong CEO and a small responsible Board of Directors. It advocated centralized control and facility evaluations.

The recommendations were successfully implemented and the Toronto "Y" is now a thriving, vital organization. The operational review proved to be a major turning point in the development of the "Y".

2. What does "operational review" mean?

An operational review provides an opportunity to take an orderly look at how your organization is doing, what can be done better and how. It seeks to determine "what is" versus "what could be." It sets the stage for positive change.

An operational review is an analysis and assessment of how efficiently and effectively an organization uses its human, physical and financial resources to provide programs, products and services which meet stated goals and objectives. It helps identify specific steps that can be taken to better achieve your goals and objectives.

While an operational review covers a specific sequence of activities and tasks, there is no fixed approach or standard format. **Reviews can range from a simple meeting of staff to address a single issue to a major study carried out with outside assistance.** They are tailored to reflect the specific characteristics and issues of your organization and its environment. (In Section B we describe one approach that you may wish to consider.)

OPERATION REVIEWS DETERMINE HOW WELL ORGANIZATIONS USE...



The **Town of Port Hope** (10,462)* commissioned an operational review to examine the existing system for providing parks and recreation services and to determine the most effective organizational structure for planning and providing these services over the next decade.

The Town retained a consultant to objectively assess the strengths and weaknesses of the current committee structure in light of changing community needs. Interviews were held, users identified their concerns and comparative data from other similar sized towns was examined. Several alternative options were identified, assessed against criteria and presented to the project steering committee, Council and the public for comment.

New terms of reference for committees, revised job descriptions and changes in reporting relationships were recommended. Most of these recommendations have now been implemented. Further adjustments are being considered to make the system more effective.

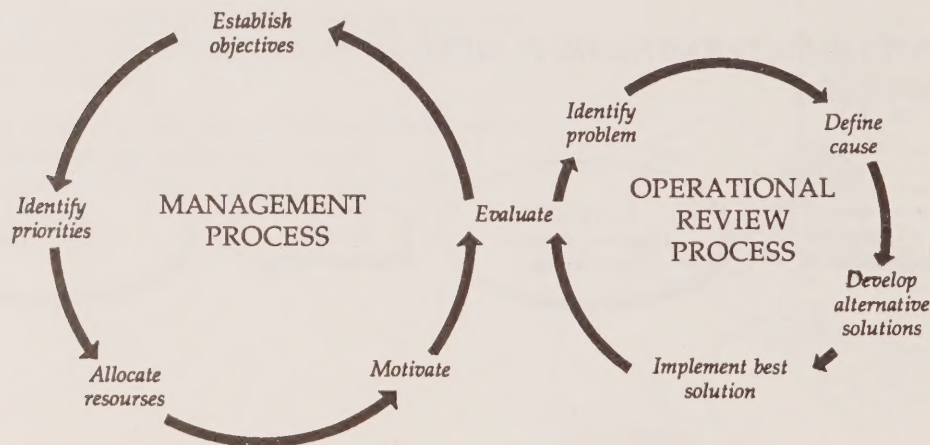
* Source for population figures: Ministry of Municipal Affairs *Municipal Directory*, 1988. Queen's Printer.

3. Maintaining organizational fitness, or solving a crisis.

A healthy organization, like a healthy person, feels better and gets more done. Without ongoing attention to "organizational fitness" organizations become unhealthy. Budgets get fat where they need to be lean. Systems develop limps and hiccups. People work at cross purposes. Confusion reigns, morale drops, co-operation suffers. On the other hand, a fit organization can flex its muscles, using its resources and talents to the fullest.

The fitness approach says that a regular general check-up will help keep your organization healthy. It will help identify problems at an early stage, and provide recommendations for their solution. In other words, you regularly conduct a review even though you don't have an immediate issue to resolve. The review becomes a part of your ongoing management process. You do it because you want to maintain or improve your organization's health.

FITNESS APPROACH



In 1988, representatives of the **Town of Amherstburg** (8,474) and the **Townships of Anderdon** (4,751) and **Malden** (3,122), assisted by the Ministry of Tourism and Recreation, formed a Tri-Community Study Team to examine the A.M.A. Community Centre and the Town of Amherstburg's parks and recreation management.

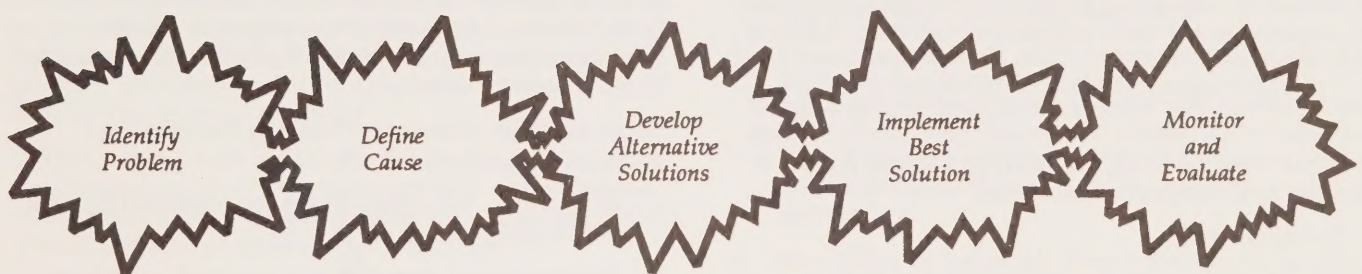
A consultant, retained by the Study Team, assessed current leisure opportunities in the area, examined the work load of the Parks and Recreation Committee, and identified facility and financial management issues. Alternative management structures for a joint or separate approach to arena and town recreation management were assessed.

The study resulted in a new job description for the arena manager. Terms of reference and changes in the composition of the A.M.A. Community Centre Board were recommended. The study also identified changes needed in facility management procedures and financing arrangements.

The study recommendations are currently being implemented.

Whatever its state of health, there will be times when your organization will be confronted with an urgent problem. The **crisis approach** offers an immediate response. It ensures that you correctly identify the problem, analyze the appropriate information and develop realistic solutions. It also ensures that you are looking at that problem in the context of the entire organization and not in isolation.

CRISIS APPROACH



Responsibilities of the **Town of Leamington's** (12,665) recreation department have grown steadily since its formation. The early 80's were marked by an increasing inability to effectively manage this growing concern. There existed uncertainty regarding the chain of command, responsibilities and the budgeting process. With the advent of a new major facility, the town council, on the advice of the recreation committee, undertook an operational review.

A committee was formed to guide the study. The committee, with the assistance of a Ministry consultant, developed and circulated terms of reference. The terms outlined the problems, constraints, time requirements and the scope of the review.

The committee retained an outside firm who reviewed the situation and prepared recommendations for the committee's review. Following a number of meetings and discussions, the committee accepted the final recommendations.

The new facility is now completed and the Town has implemented most of the recommendations. These included changes in responsibilities and reporting structures, as well as the introduction of new operating policies and procedures. Some of the long-range planning recommendations are still being considered.

B. What are the typical steps in an Operational Review?

1. Gain support.

It starts with you. Do you sense that your organization could be more efficient or effective? Does the "diagnostic checklist" found in Section C identify any categories needing improvement? Talk to others. How do their scores on the "diagnostic checklist" compare to yours?

Is there consensus on the need for an operational review? Others must agree to the need for action. Without that, you will be "one voice in the wilderness". Not much will happen.

Get people involved. Identify who can help you and who can hinder. Try to anticipate early on where resistance will come from. Who will be most threatened or unwilling to support the review process? Be prepared to get these people on your side. Address their concerns.

Get approval. Top management must be convinced of the value of the review. Otherwise you greatly reduce your chances of getting the study going and having it brought to a successful conclusion.

2. Get organized.

Now that you have support for conducting an operational review, it's time to organize and prepare.

Form a steering committee. One group must be responsible to develop and guide the review. The committee clarifies the purpose and scope of the review. The members determine how the review will be undertaken and who will prepare the final report or recommendations for senior decision makers.

Typically, a smaller committee ranging from three to four to as many as seven or eight people is desirable. To be effective, the committee must have top management representation (people who are in a position to give policy direction). Other members are drawn from the staff and membership of the organization. These are the individuals most affected by the review. Without their participation the review may be perceived as stemming from senior levels and, as such, may not be supported. In addition, people from the community who have experience with operational reviews or similar expertise are also invited to join the committee.

Some selection criteria for choosing the steering committee members include:

- **Objectivity.** An ability to see the organization from an overall point of view.
- **Demonstrated experience in required areas** (e.g. facility maintenance, fund raising, marketing, management, program evaluation).
- **Strong skills as a communicator, organizer, manager and team player.**



The strength of your steering committee, and the ability of its members to work together, will greatly effect the quality of the final recommendations. It will also ensure that the study maintains momentum.

Develop terms of reference. The steering committee's first task is to develop specific terms of reference. The terms of reference set out what needs to be accomplished by the review. Too often, a group undertakes a review before they are sure what they need. As a result, they receive a study that satisfies no one's needs or expectations.

Identify and write down objective facts about the existing situation, scope of the review, data and analysis requirements, roles, responsibilities, meeting and reporting procedures, and key target dates. Identify areas requiring change, modifications or improvements. Use the results obtained from the "diagnostic checklist" plus the overall impressions gained from those you have talked with, to help develop the terms of reference.

Circulate these draft terms of reference to people in your organization. Obtain feedback and make changes as required. Talk to people in other organizations who have completed operational reviews. Ask for suggestions.

Now that you have the completed terms of reference in hand, have senior decision makers review these and reconfirm their support. This ensures that everyone is clear on the purpose and direction of the review.

Staff the study team. In most operational reviews, the steering committee selects a small group of skilled individuals to complete the actual study. The study team collects the data, completes interviews and writes recommendations and reports for the committee's review.

Essentially, there are two alternatives to staffing the study team:

- In-house:
 - Assign existing staff
 - Short term contract positions
 - Outside voluntary assistance
- Consultant:
 - Per diem consultations for specific issues
 - Full consultant contract

Each approach has its advantages and disadvantages. Before deciding, consider the following points:

- Can your organization take staff from their day to day activities to carry out the study?
- If adequate internal staff are available do they have sufficient credibility within the organization to complete the study?
- Would internal staff have access to all information and individuals required to complete the study thoroughly?
- Are adequate financial resources available to hire outside consultants?
- Will outside consultants be able to develop a clear understanding of your organization's problem? Will they be capable of generating the confidence and trust of staff?
- Do you have the staff resources necessary to effectively manage the progress of an outside consultant?

Declining use and growing costs convinced the City of Mississauga (359,495) that a review of the Huron Park Community Pool was needed. The pool was selected as the central case study for "New Life for Old Pools", a project of the Royal Life Saving Society and the Ministry of Tourism and Recreation.

A project team comprising the project sponsors and aquatics, marketing and facility design experts began by conducting surveys of aquatic staff, pool users and households within easy access of the pool. The team made recommendations for facility modernization as well as for changes in programs, marketing, human resource practices and facility management.

Mississauga is now considering the recommendations.

A strong study team results in a strong study. The skills and expertise of the team's members will ultimately determine how effective the review's recommendations are at solving the problems your organization is grappling with.

3. Carry out the study.

No matter what approach your organization adopts, whether a consultant, in-house staff or a combination of both is used, the study team needs to carry out the following essential steps to ensure that your operational review is complete.

Inform people. By now, everyone in your organization should know about the operational review. Why it is being done, who is doing it and what benefits are expected.

Throughout the review you need to keep everyone informed about the study team's progress. If you don't, harmful rumours can develop. Use meetings, presentations, memos, press releases or whatever else is needed to keep people informed. Lack of communication is one of the major reasons some operational reviews fail to meet their original promise.

Gather the information. To develop effective recommendations, the study team needs to gather and analyze as much relevant information as possible. The terms of reference will provide useful direction.

One-on-one interviews are usually best. Solicit opinions, gather facts, learn about job responsibilities and decision making. People usually have ideas on how to improve things in their own work situation. Build on their ideas for improvement. The "diagnostic checklist" may be useful at this stage.

Consider group meetings. Also, consider well-prepared questionnaires if you need input from a lot of people. Let them be anonymous. Look for ideas, not just problems.

Review all related documents. Depending on the scope of the review, the team will need to look at the organization's history, goals and objectives, administrative structures, programs, facilities, community/client profiles, staffing levels, financial, management and annual reports.

Pick out the important findings. Organize the information you have collected. What is it telling you about your organization? What are your strengths? Where are your problems? To help organize your thoughts review the six characteristics of a healthy organization described in Section C.

Once the strengths and areas requiring improvement have been listed, begin to analyze your problems. How do they differ from your strengths? When did they first appear? Who is involved? How do they affect your operation?

Develop action plan. By now the study team has shared its findings with the steering committee. You have reached agreement on what the problems are, and are ready to develop strategies to address these problems.

For each problem, begin by identifying what needs to be done to help solve it. What steps or actions must be taken? Who will be responsible and what assistance or resources are required? How long will it take? What are the expected benefits or results? If several alternative courses of action seem appropriate, list the

Creating an effective leisure service delivery system takes more than establishing a by-law for a recreation committee. The Township of Puslinch (4,608) recognized the need to improve its leisure service delivery system and used an operational review to identify and prioritize the improvements needed.

The study identified a need to clarify the mandate of the Puslinch Recreation Committee and recommended that a representative of the Ministry assist the Committee in a process to set short and long-term goals. Policy and procedures development was highlighted as a priority need and steps were taken to address policy issues with respect to the use of leisure facilities. To improve and encourage better communication, the study recommended that a sub-committee be established to develop a strategy to strengthen communication with residents about the services available. Processes for assessing future needs and planning additions or adjustments to services were developed.

The study was a collaborative venture, building upon the efforts of many committed volunteers. Implementation of the study recommendations has led to a stronger and more responsive leisure service delivery system.

pros and cons of each. Then select the one that appears to be the best alternative, all things considered.

Depending upon the number of problems identified, the study team may wish to present the problems and their recommended solutions in the form of an "action plan calendar". This plan illustrates what needs to be done, by when and by whom. It is often helpful to prioritize these in order of importance. The plan helps everyone in the organization to see the entire picture. It allows you to monitor your progress and to make modifications when necessary.

Prepare final report and recommendations. The final responsibility of the study team is to prepare and present a final written report for the steering committee. The report typically contains an overview of the review, an analysis of relevant data and information, a discussion of the strengths and weaknesses found in the organization, and recommendations for improvement. This may include an "action plan calendar" which describes how recommendations should be implemented.

The process of developing the final report usually represents a series of drafts which have been reviewed by the steering committee and others from the organization. This process allows for testing conclusions and recommendations on key people. It ensures that recommendations are reasonable and practical. It also ensures that those who will be most affected have the opportunity to provide input.

4. Implement and evaluate.

The review is over. Some authority at a senior decision making level must approve what it says (or part of what it says). It will help if you prepare and orient the decision making group who will deal with the document. Give them a chance to review it before the meeting. At the meeting, provide a summary or highlights so that time is spent on major issues, not trivia.

Once the study is approved, follow through with implementation of the "action plan calendar". Make sure everyone involved understands their specific assignments. Closely monitor your progress. If conditions change, deal with them realistically.

With hard work, sound planning and a little luck, you will have established significant momentum for change and improvement. You will want to keep it going. Plan for someone to regularly review and revise recommendations (if necessary) after these have been put in place.

Action Plan Calendar – Recreation Department			
PROBLEM/OPPORTUNITY	ACTION/SOLUTION	RESPONSIBILITY	TIMING
<ul style="list-style-type: none"> • Front-line staff are the last to learn about senior management decisions. • Costs increasing 10 percent faster than revenues. • Falling behind on maintenance tasks - facilities are falling into state of disrepair. 	<ul style="list-style-type: none"> • Increase staff involvement. • Circulate minutes and reports. • Review communication channels. • Review operating budget and revenue operations. • Review use pay policy. • Review current practice. • Review current staffing levels. • Review budget. 	<ul style="list-style-type: none"> • 1 recreation committee member. • 2 senior managers. • 3 front-line staff. • 2 recreation board members. • Recreation director. • Facility managers. • 2 community representatives. • Recreation director. • Facility manager. • Maintenance supervisor. • 2 program staff. • Pool supervisor. 	<ul style="list-style-type: none"> • 2 months to review. • Changes in 3 months. • Review in 6 months. • 4 months to review. • Changes in 8 months. • Review and evaluate every year. • 12 months to review. • 1 year pilot test. • Introduce revised practices at start of year 2. • 1 month to review and recommend changes. • Changes introduces in

C. How do you know if you need an Operational Review?

1. How does a healthy organization function?

Well run organizations have a number of common characteristics. Whether they are a shoe store, an automobile manufacturer, a municipal recreation department or a community group, sound organizations have the following characteristics. See how you compare!

- **The goals and objectives of the organization are understood.** The organization has a strong sense of its mandate, purpose and direction. The objectives of each unit are clearly stated and are consistent with the organization's overall objectives. People work towards the same goal.
- **The organization is in touch with its environment.** The organization's goals and priorities are based on an accurate, ongoing assessment of the community's needs and what the competition is offering. It is understood who the target audience is, what the needs of the market are and how the organization satisfies these needs.
- **Planned activity prevails.** Sound organizations are not always fighting fires. They are not in a perpetual struggle to stay alive or "keep the wolf from the door". They know what they want to do and how they are going to do it. Plans and programs get implemented. There is follow-through.
- **The organization is a proven problem solver.** When confronted by issues, the organization quickly identifies the problem(s), determines its causes, develops and adopts viable solutions. There is an orientation towards improvement rather than attaching blame.

- **People are important.** They enjoy their work. There is a sense of achievement, recognition and respect. People talk to each other about their successes, problems and even their failures. They are encouraged to accept new responsibilities and to develop new skills.
- **There is ongoing evaluation and self-assessment.** Goals, objectives, policies, programs, facilities are all open to review and evaluation on a regular basis. Mechanisms such as budgets, performance appraisals and user surveys are in place to provide the information needed to complete good evaluations.

2. Taking your organization's pulse.

Are you operating a fit organization? Is there opportunity for improvement?

The following is a "diagnostic checklist" of organizational health.¹ By considering the questions you'll be able to develop your own assessment of the need to review your operations.

There are six categories. For each question, circle the answer that best reflects the situation in your organization. Once complete, tabulate your scores following the instructions on page 13.

Footnote:

1 *Working With Volunteer Boards: How to Improve their Effectiveness*, Ministry of Citizenship and Culture, revised edition, 1984.

The Town of Newmarket (33,186) has grown considerably over the past decade and new facilities, duties and responsibilities have been acquired by the Parks and Recreation Department. In some cases, these new duties were divided among several individuals without clearly defined expectations and reporting relationships. Recognizing the current pressures on its staff and the anticipated growth of the community, the Parks and Recreation Department, with support from the Town Council, Recreation Board and the Ministry of Tourism and Recreation, decided to undertake an Operations Review.

The study process included a workshop at which staff at all levels identified critical job tasks and issues affecting their performance. Revised job descriptions were negotiated with the Commissioner and possible solutions to outstanding policy issues affecting job performance were discussed with the steering committee.

The review resulted in a considerable improvement in staff morale and increased efficiency and effectiveness in meeting the recreation needs of a growing community.

A Diagnostic Checklist of Organizational Health.

Read each question and circle the appropriate response.

Statements	Doing This Very Well 5	Doing This Well 4	Doing This OK 3	Doing This Poorly 2	Not Doing This 1
I CLEAR GOALS AND OBJECTIVES					
1. We know where we are headed as an organization and have a clear vision of how we are going to get there.	5	4	3	2	1
2. We have concise goals and objectives that are clearly understood by everyone in our organization.	5	4	3	2	1
3. We have action plans and strategies for achieving our goals and objectives.	5	4	3	2	1
4. We monitor our progress towards our goals and objectives, and make adjustments when necessary.	5	4	3	2	1
5. Other organizations in the community understand where and how our organization fits into the overall provision of recreation in the community.	5	4	3	2	1
II UNDERSTAND THE ENVIRONMENT					
6. We monitor local, provincial and national trends that affect our organization and community.	5	4	3	2	1
7. We spend time considering community needs and relating our plans and priorities to these.	5	4	3	2	1
8. We consult with users and staff before we introduce a change that affects them.	5	4	3	2	1
9. Other organizations understand how our organization fits into the overall provision of recreation in the community.	5	4	3	2	1
10. We know who our target audience is, what services they require and how we can reach them.	5	4	3	2	1
III PLAN					
11. Our plans clearly identify objectives, tasks, who will do what, and target dates for review and completion.	5	4	3	2	1

III PLAN (cont'd.)

12. Our organization has a good track record of taking new ideas and seeing them through to implementation.	5	4	3	2	1
13. When considering the expansion or elimination of services, we carefully consider financial, staffing and user implications plus other important issues.	5	4	3	2	1
14. We talk to other organizations like ours to share ideas and compare plans.	5	4	3	2	1
15. People's efforts are co-ordinated. Roles and responsibilities are clear.	5	4	3	2	1

IV PROBLEM SOLVING

16. When faced with a problem, our organization responds quickly with an appropriate solution or course of action.	5	4	3	2	1
17. People work together on finding the best solutions to our problems.	5	4	3	2	1
18. People provide each other with adequate information for problem solving.	5	4	3	2	1
19. People openly discuss their successes, problems and even their failures.	5	4	3	2	1
20. In our organization we are interested in identifying and solving problems, not attaching blame.	5	4	3	2	1

V PEOPLE ARE IMPORTANT

21. People feel they are valued members of this organization. Their contribution is important.	5	4	3	2	1
22. There are trusting and respectful relationships between people and groups in this organization.	5	4	3	2	1
23. When new staff join, they are provided with an indepth orientation to our organization. They are made to feel part of the team.	5	4	3	2	1
24. Our organization provides a learning environment in which people get support, encouragement and feedback.	5	4	3	2	1
25. We encourage all members to further develop their skills and we make developmental opportunities available to them.	5	4	3	2	1

VI EVALUATE

26. Each year we review the previous year's accomplishments and disappointments, and identify areas requiring improvement.	5	4	3	2	1
27. We regularly monitor our various programs, services and facilities to ensure that they are effectively meeting community needs.	5	4	3	2	1
28. Budget, staffing, program and other reviews are done on a regular basis.	5	4	3	2	1
29. We monitor our progress towards our goals and objectives, and make adjustments when necessary.	5	4	3	2	1
30. Members of the community are frequently asked for opinions on things our organization can do to improve its services.	5	4	3	2	1

3. Tabulate your scores.

Transfer the total scores from each category to the appropriate spaces below. The highest total score you could have for any category is 25 (5 questions x 5 points).

I Clear goals and objectives	_____
II Understand the environment	_____
III Plan	_____
IV Problem solving	_____
V People are important	_____
VI Evaluate	_____
Total	_____

Calculate the total score. A high score (110-150) indicates that overall, your organization is doing well. A medium score (70-110) suggests that there may be room for improvement. A low score (0-70) strongly suggests the need for in depth analysis and improvement.

Once you have developed a sense of how your organization is doing overall, your next step will be to

give each category closer scrutiny. This may give you some idea of where the biggest opportunities for improvement lie:

- A high score (18-25) – things are probably O.K.
- A medium score (11-17) – probably all right, but room for improvement.
- A low score (0-10) – definite room for improvement.

The diagnostic checklist provides a preliminary review of your organization and its operation. You may wish to use it to initiate discussions with your co-workers. Compare scores. See if each of you identify the same strengths and weaknesses. Refer back to it when you develop your terms of reference.

D. Where to get more information and help

1. Start with members of your organization.

If you have identified the need for an operational review, the first step is to begin to plan for it. Review chapters B and C. Think about what needs to be done. Start planning.

Discuss your thoughts about your organization with others. Get their advice and ideas. Identify the individuals in your organization who have skills that may be helpful in an operational review. Get their commitment.

2. The Ministry of Tourism & Recreation can help.

The Ministry's assistance to you can go far beyond this booklet. Through its local field offices, the Ministry provides consultants who will offer valuable advice and leadership. Their experience with a wide variety of recreation organizations makes them a valuable resource to assist you in clarifying the purpose, goals and objectives of your review, developing terms of reference, examining alternative approaches to conducting a review, and assisting with implementation of final recommendations.

The recreation and sports and fitness branches of the Ministry can also provide assistance. Specialized resource personnel can provide up-to-date information, advice, resources and leadership.

3. Talk to others.

Many organizations, not all of them in the recreation field, have undertaken operational reviews. Their experiences and advice can be invaluable to you. Get copies of their terms of reference, reports and recommendations.

Universities, colleges and other educational centres provide a wealth of potential resources for you to tap. Experts in fields including business, psychology, physical education and management science can provide current, in depth knowledge to help you complete the best review possible.

In your own community there may be private and other public sector resource people available to you. Many managers in the private sector have very specific skills in areas such as human resource management, administration, marketing and so on. Retired municipal council members or chief administrative officers and chief executive officers can also be valuable resource people.

The Barrie YM-YWCA, on the advice of its executive director, initiated a study of its market. The Y recognized that the opening of another recreation complex in the community meant increased competition. In addition, changing social and economic conditions suggested the need for a review of its programs and membership services.

A study team, consisting of four board members, was formed to develop terms of reference and oversee the review's progress. Once the Board had approved the terms of reference, they were used to guide the selection of an appropriate firm to conduct the study.

The study team worked in conjunction with the outside firm to prepare final recommendations. These were then submitted for the board's approval. To ensure the implementation of these recommendations, the board charged its planning committee with developing a set of objectives for the coming year.

The Y now has a full grasp of its role in the community. In 1987, the Y undertook a strategic planning process to assist the Board in assessing future directions. Planning is recognized as an essential board function.

4. Additional resource material

- *Making A Difference: A Manager's Guide To Organizational Change* Ministry of Tourism and Recreation, 1985.
- *Recreation Road: A Rural Route to Planning* Ministry of Tourism and Recreation, 1984.
- *A Passion for Excellence* by T.J. Peters and N. Austin, Random House, 1984.
- *Working with Volunteer Boards: How to Improve their Effectiveness* Ministry of Citizenship and Culture, revised edition, 1984.
- *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies* by T.J. Peters and R.H. Waterman, Harper & Row, 1982.
- *A Decade of Difficult Tasks: Municipal Recreation on the 80's* Ministry of Tourism and Recreation, 1980.
- *The Elora Prescription: A Future for Recreation* Ministry of Tourism and Recreation, 1980.
- *Organizational Change Through Effective Leadership* by Guest, R.P. Hersey and K. Blanchard, Prentice-Hall, 1977.
- *Getting More for Consulting Dollars* Ministry of Municipal Affairs and Housing, 1977.
- *Unblocking Your Organization* by Woodcock, M. and D. Francis, University Associates, 1975.
- *Visualizing Change: Model Building and the Change Process* by Lippitt, G.L. NTL - Learning Resource Corporation, 1973.
- *Marketing for Nonprofit Organizations* by Philip Kotler, Prentice-Hall Inc., second edition, 1982.
- *Understanding Organizations* by Charles B. Handy, Penguin Books, third edition, 1985.
- *Strategic Planning – What Every Manager Must Know* by George A. Steiner, Collier Macmillan, 1979.

The **Laurentian Ski Club** in North Bay has an impressive history of extensive volunteer contributions and leadership. Faced with the potential future development of the Mattawa hill, the Club recognized the need to re-assess its mandate and to introduce organizational and operational improvements to ensure continued growth and success.

The operational review recommended that the Directors undertake a process to develop a clear mission statement to guide the future development of the Club and to set goals and objectives for the Club. The study recommended changes in the role of the Board of Directors, Executive Committee and Advisory Sub-Committee. A new organizational structure and revised job descriptions were developed for key staff positions.

The implementation schedule allowed the study recommendations to be phased in as the Club developed. As a result of this study, the Laurentian Ski Club is looking forward to an equally impressive future.

E. Summary

Things to remember

- ✓ Reviews should be specific to your organization. What worked for someone else may not work for you.
 - ✓ If there isn't sufficient discussion and agreement at the outset, people will have different expectations and ultimately varying degrees of satisfaction.
 - ✓ People develop commitment and ownership through participation. If they are not involved, they may not support the review.
 - ✓ Reviews can hurt staff morale unless you are prepared. Defeat the rumour mill by giving people the facts, and doing it more than just once.
 - ✓ Successful reviews take time. Too often the study is rushed and is superficial as a result.
 - ✓ Reviews may disrupt day to day operations. Be prepared to accommodate disruptions.
 - ✓ The review does not end with the presentation of the report. Implementation, updating and re-evaluation are all important.
-

Rules of thumb

- ✓ Build support and commitment from the start. Develop backing throughout the organization.
- ✓ State the objectives of the review and the process you plan to follow in writing.
- ✓ Keep people involved and informed throughout.
- ✓ Use the experience and expertise of others.
- ✓ Test recommendations and conclusions.
- ✓ Implement recommendations following a specific plan and timetable.
- ✓ Evaluate the impact of recommended actions.

F. Ministry of Tourism and Recreation

Barrie Office

34 Simcoe Street, 2nd Floor
Barrie, Ontario
L4M 1A1
(705) 737-3301
1-800-461-4499

Brockville Office

2211 Parkdale Avenue
Brockville, Ontario
K6V 6B2
(613) 342-5522
Zenith 81610

Dryden Office

Ontario Government Building
479 Government Road, Box 3000
Dryden, Ontario
P8N 3B3
(807) 223-2271
1-800-268-3735

Fort Frances Office

616 Mowat Avenue
Fort Frances, Ontario
P9A 1Z3
(807) 274-3259
Zenith 25930

Hamilton Office

119 King Street West
8th Floor, Box 2112
Hamilton, Ontario
L8N 3Z9
(416) 521-7229
Zenith 81610

Hanover Office

427 Tenth Street
5th Floor
Hanover, Ontario
N4N 1P8
(519) 364-1626
1-800-265-3060

Huntsville Office

42 King William Street
Huntsville, Ontario
P0A 1K0
(705) 789-4448
Zenith 25930

Kenora Office

808 Robertson Street
Kenora, Ontario
P9N 3X9
(807) 468-6481
1-800-465-1108

Kingston Office

1055 Princess Street
Suite 304
Kingston, Ontario
K7L 5T3
(613) 545-4350
1-800-267-0225

Kitchener Office

30 Duke Street West, 4th Floor
Kitchener, Ontario
N2H 3W5
(519) 578-3600
1-800-265-6361

London Office

255 Dufferin Avenue
6th Floor, Suite 601
London, Ontario
N6A 5K6
(519) 679-7156
1-800-265-4730

North Bay Office

147 McIntyre Street West
North Bay, Ontario
P1B 2Y5
(705) 474-3821
1-800-461-1569

Ottawa Office

10 Rideau Street
4th Floor
Ottawa, Ontario
K1N 9J1
(613) 566-3721
1-800-267-9340

Peterborough Office

305 Stewart Street
Peterborough, Ontario
K9J 3N2
(705) 748-3711
1-800-461-7629

Sault Ste. Marie Office

2nd Floor
499 Queen Street East
Sault Ste Marie, Ontario
P6A 1Z9
(705) 942-3751
1-800-461-2409

St. Catharines Office

15 Church Street, Suite 404
St. Catharines, Ontario
L2R 3B5
(416) 688-6472
Zenith 81610

Sudbury Office

199 Larch Street, 4th Floor
Sudbury, Ontario
P3E 5P9
(705) 675-4346
1-800-461-4004

Thunder Bay Office

1265 East Arthur Street, 3rd Floor
West Arthur Place
Thunder Bay, Ontario
P7E 6E7
(807) 623-5592
1-800-465-5018

Timmins Office

22 Wilcox Street
2nd Floor
Timmins, Ontario
P4N 3K6
(705) 267-7117
Zenith 81610

Toronto Office

700 Bay Street, 8th Floor
Toronto, Ontario
M7A 2R9
(416) 965-0286
Zenith 81610

Windsor Office

250 Windsor Avenue
6th Floor
Windsor, Ontario
N9A 6V9
(519) 256-4919
1-800-265-1330

Notes

Bureau de Barrie	34, rue Simcoe	2e étage	Barrie (Ontario)	LAM 1A1	(705) 737-3301	1-800-461-4499
Bureau de Brockville	2211, av. Parkdale	Brockville (Ontario)	K6V 6B2	(613) 342-5522	Zénith 81610	
Bureau de Dryden	Immeuble du Gouvernement de l'Ontario	479, route du Gouvernement,	B.P. 3000	Dryden (Ontario)	P8N 3B3	(807) 223-2271
Bureau de Fort Frances	616, av. Mowat	Fort Frances (Ontario)	P9A 1Z3	(807) 274-3259	Zénith 25930	
Bureau de Hamilton	119, rue King ouest	8e étage, B.P. 2112	Hamilton (Ontario)	L8N 3Z9	(416) 521-7229	Zénith 81610
Bureau de Hanover	427, Tenth Street	5e étage	Hanover (Ontario)	N4N 1P8	(519) 364-1626	1-800-265-3060
Bureau de Huntsville	42, rue King William	Huntsville (Ontario)	POA 1K0	(705) 789-4448	Zénith 25930	
Bureau de Kenora	303, rue Robertson	Kenora (Ontario)	P9N 3X9	(807) 468-6481	1-800-465-1108	
Bureau de Kingston	1055, rue Princess	Bureau 304	Kingston (Ontario)	K7L 5T3	(613) 545-4350	1-800-267-0225
Bureau de Kitchener	30, rue Duke ouest	4e étage	Kitchener (Ontario)	N2H 3W5	(519) 578-3600	1-800-265-6361
Bureau de London	255, av. Dufferin	6e étage, bureau 601	London (Ontario)	N6A 5K6	(519) 679-7156	1-800-265-4730
Bureau de North Bay	147, rue McIntyre ouest	North Bay (Ontario)	P1B 2Y5	(705) 474-3821	1-800-461-1569	Bureau d'Ottawa
Bureau de Peterborough	305, rue Stewart	Peterborough (Ontario)	K9J 3N2	(705) 748-3711	1-800-461-7629	
Bureau de Windsor	250, av. Windsor	6e étage	Windsor (Ontario)	N9A 6V9	(519) 256-4919	1-800-265-1330
Bureau de Sault-Ste-Marie	499, rue Queen est	2e étage	Sault-Ste-Marie (Ontario)	P6A 1Z9	(705) 942-3751	1-800-461-2409
Bureau de St-Catharines	15, rue Church	Bureau 404	St-Catharines (Ontario)	L2R 3B5	(416) 688-6472	Zénith 81610
Bureau de Sudbury	199, rue Larch	4e étage	Sudbury (Ontario)	P3E 5P9	(705) 675-4346	1-800-461-4004
Bureau de Thunder Bay	1265, rue Arthur est	Place Arthur ouest, 3e étage	Thunder Bay (Ontario)	P7E 6E7	(807) 623-5592	1-800-465-5018
Bureau de Timmins	22, rue Wilcox	2e étage	Timmins (Ontario)	P4N 3K6	(705) 267-7117	Zénith 81610
Bureau de Toronto	700, rue Bay	8e étage	Toronto (Ontario)	M7A 2R9	(416) 965-0286	Zénith 81610

N'oubliez pas!

- ✓ Les évaluations devraient être basées sur la situation de votre organisme. Ce qui a fonctionné pour quelqu'un d'autre n'est pas nécessairement bon pour vous.
- ✓ Si l'y a pas suffisamment de dialogue et d'entente dès le départ, les attentes seront différentes et finalement, les gens ne seront pas tous également satisfaits.
- ✓ Les gens développent leur sens de l'engagement et de l'appartenance par la participation. S'ils ne sont pas impliqués, il est possible qu'ils n'appuient pas l'évaluation.
- ✓ Si vous n'êtes pas bien préparés, l'évaluation peut miner le moral de vos troupes. Prévenez les rumeurs en informant les gens et ce, à plusieurs reprises.
- ✓ Une bonne évaluation demande du temps. Trop souvent, l'étude est bâclée et superficielle, tout comme le seront les résultats.
- ✓ Les évaluations peuvent perturber les activités quotidiennes. Soyez prêts à accepter cette situation.
- ✓ L'évaluation ne prend pas fin à la présentation du rapport. La mise en œuvre, la mise à jour et la réévaluation sont toutes trois très importantes.

Règles d'or

- ✓ Veillez à ce que chacun fournisse son appui et s'engage dès le départ. Obtenez l'appui de chaque membre de l'organisme.
- ✓ Déterminez par écrit les objectifs de l'évaluation et la marche à suivre que vous comptez adopter.
- ✓ Veillez à ce que les gens participent et qu'ils soient toujours bien informés.
- ✓ Mettez à profit l'expérience et les compétences des autres.
- ✓ Mettez à l'épreuve les recommandations et les conclusions.
- ✓ Mettez en œuvre les recommandations selon un plan et un échéancier précis.
- ✓ Évaluez la portée des lignes de conduite recommandées.

4. Autre matériel à consulter

- *Making A Difference : A Manager's Guide To Organizational Change*. Ministère du Tourisme et des Loisirs, 1985.
- *Recreation Road : A Rural Route to Planning*. Ministère du Tourisme et des Loisirs, 1984.
- *A Passion for Excellence*. T.J. Peters et N. Austin, Random House, 1984.
- *Working with Volunteer Boards. How to improve their Effectiveness*. Ministère des Affaires civiles et culturelles, Edition revue, 1984.
- *In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies*. T.J. Peters et R.H. Waterman, Harper & Row, 1982.
- *A Decade of Difficult Tasks: Municipal Recreation in the 80's*. Ministère du Tourisme et des Loisirs, 1980.
- *The Elora Prescription: A Future for Recreation*. Ministère du Tourisme et des Loisirs, 1980.
- *Organizational Change Through Effective Leadership*. R. Guest, P. Hersey et K. Blanchard, Prentice-Hall, 1977.
- *Getting More for Consulting Dollars*. Ministère des Affaires municipales et du Logement, 1977.
- *Unblocking Your Organization*. M. Woodcock et D. Francis, University Associates, 1975.
- *Visualizing Change: Model Building and the Change Process*. G.L. Lippitt, NTL - Learning Resource Corporation, 1973.
- *Marketing for Nonprofit Organizations*, Philip Kotler, Prentice-Hall Inc., deuxième édition, 1982.
- *Understanding Organizations*, Charles B. Handy, Penguin Books, troisième édition, 1985.
- *Strategic Planning - What Every Manager Must Know*, George A. Steiner, Collier Macmillan, 1979.

Le Centre de ski Laurentian de North Bay peut être fier de son dynamisme et de ses activités, en majeure partie grâce à ses bénévoles. Alors que le mont Mattawa doit prendre de l'expansion dans un avenir proche, le Centre a estimé qu'il était temps de revoir son mandat et d'améliorer l'organisation et le fonctionnement de ses activités pour qu'il puisse prendre lui aussi de l'expansion en toute quiétude et jouer gagnant.

L'évaluation des opérations a recommandé aux administrateurs de veiller à l'élaboration d'un énoncé de mission précis qui orienterait l'expansion du Centre et lui fixerait des objectifs. Selon l'étude, il faudrait également modifier le rôle du conseil d'administration, du comité exécutif et du sous-comité consultatif. On a réorganisé la structure de l'organisation et revu la description des tâches des postes clés.

Grâce au plan de mise en oeuvre, les recommandations ont pu être appliquées progressivement au fur et à mesure que le Centre s'agrandissait. Cette étude permet au Centre de ski Laurentian d'envisager l'avenir de façon plus qu'optimiste.

D. Où obtenir de l'aide ou de plus amples renseignements

1. Commencez par les membres de votre organisme

Si vous avez conclu qu'il faut procéder à une évaluation des opérations, la première chose à faire, c'est de commencer à la planifier. Reportez-vous aux parties B et C et réfléchissez à ce qui doit être fait. Commencez à planifier.

Discutez avec les autres de votre vision de l'organisme. Qu'ils vous fassent part de leurs opinions et de leurs idées. Repérez les personnes de votre organisme dont les compétences pourraient être utiles dans le cadre de l'évaluation des opérations et veillez à ce qu'elles s'engagent.

2. Le ministère du Tourisme et des Loisirs peut vous aider

L'aide que peut vous apporter le ministère peut aller bien au-delà de ce fascicule. Par le biais de nos bureaux locaux, nous mettons à votre disposition des experts-conseils dont les opinions et l'esprit d'initiative vous seront précieux. L'expérience qu'ils ont acquise auprès d'organismes de loisirs fait d'eux des personnes ressources utiles qui vous aideront à cerner les buts de votre évaluation, à élaborer les mandats, à examiner les autres façons de mener l'évaluation, et à mettre en oeuvre des recommandations finales.

La Direction des loisirs et la Direction des sports et du conditionnement physique du ministère peuvent également vous aider. Notre personnel ressource spécialisé vous fournira des informations à jour, des conseils, des ressources et une certaine orientation.

3. Parlez avec les autres.

De nombreux organismes, qu'ils travaillent dans le domaine des loisirs ou dans une autre sphère d'activités, ont déjà entrepris des évaluations de leurs opérations. Leur expérience et leurs conseils peuvent vous être utiles. Obtenez des copies de leurs mandats, de leurs rapports et de leurs recommandations.

Les universités, les collèges et d'autres institutions d'enseignement offrent un trésor de ressources dont vous pourriez vous inspirer. Les experts dans des domaines comme les affaires, la psychologie, l'éducation physique et les sciences de la gestion peuvent mettre à contribution leurs connaissances approfondies et vous aider ainsi à réaliser la meilleure évaluation possible.

Que ce soit dans le secteur privé ou public, il y a certainement dans votre communauté, des personnes ressources qui sont prêtes à vous aider. De nombreux gestionnaires du secteur privé ont des compétences très précises dans des domaines comme la gestion des ressources humaines, l'administration, la commercialisation, etc. Les anciens membres du conseil municipal, les administrateurs civils principaux ou les directeurs principaux peuvent également vous être d'une aide précieuse.

Sur les conseils de son directeur général, le YM-YWCA de Barrie a entrepris une étude de marché qui a conclu que l'ouverture d'un autre complexe de loisirs dans la communauté lui ferait concurrence. De plus, les changements économiques et sociaux survenus entre-temps demandaient à ce qu'on revoie les programmes et les services offerts. Un groupe de travail, composé de quatre membres du conseil, a été créé pour élaborer les mandats et surveiller la progression de l'évaluation. Après avoir été approuvés par le conseil, les mandats ont servi à choisir la firme qui mènerait l'étude.

Le groupe de travail et cette firme ont rédigé les recommandations finales et les ont soumises au Conseil pour qu'il les approuve. Afin de s'assurer que ces recommandations soient effectivement mises en oeuvre, le conseil a chargé le comité de planification de fixer une série d'objectifs pour l'année à venir.

Le YM-YWCA est tout à fait au diapason des besoins de la communauté et, en 1987, il a entrepris une procédure de planification stratégique qui aidera le conseil à évaluer les orientations futures. La planification est une des principales fonctions du conseil.

VI. ÉVALUER

26. Chaque année, nous examinons les réalisations et les déceptions de l'année précédente et nous déterminons les domaines où il y a place à l'amélioration.
27. Nous évaluons régulièrement nos différents programmes, services et installations afin de nous assurer qu'ils répondent bien aux besoins de la communauté.
28. Nous procédons régulièrement à un examen du budget, du personnel, du programme, etc.
29. Nous surveillons nos progrès de près et procédons à des rajustements si nécessaire.
30. Nous prenons souvent le pouls des membres de la communauté en leur demandant leur avis sur ce que notre organisme pourrait faire pour améliorer ses services

5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

3. Classez vos résultats

Reportez les résultats totaux de chaque catégorie dans les espaces prévus ci-dessous. Le total le plus élevé que vous puissiez obtenir pour une catégorie, quelle qu'elle soit, est de 25 (5 questions à 5 points).

- I Définir les objectifs _____
- II Comprendre le milieu _____
- III Planifier _____
- IV Résoudre les problèmes _____
- V Accorder de l'importance aux gens _____
- VI Évaluer _____
- Total _____

Calculez le résultat total. Un résultat élevé (110-150) indique que, dans l'ensemble, votre organisme se porte bien. Un résultat moyen (70-110) laisse entendre qu'il y a place à l'amélioration. Un résultat peu élevé (0-70) indique clairement qu'il faut procéder à une analyse en profondeur et à des changements.

Maintenant que vous connaissez l'état de santé général de votre organisme, la prochaine étape consiste à examiner de plus près chaque catégorie. L'analyse qui suit pourra vous donner une meilleure idée des catégories où il y a le plus de choses à améliorer :

- Un résultat élevé (18-25) : les choses vont probablement bien.
- Un résultat moyen (11-17) : tout va probablement bien mais il y a place à l'amélioration.
- Un résultat peu élevé (0-10) : beaucoup de choses à améliorer.

La liste de vérification vous permet de procéder à une première analyse de votre organisme et de son fonctionnement. Vous pouvez vouloir l'utiliser pour amorcer des discussions avec vos collègues. Comparez les résultats. Voyez si chacun de vous relève les mêmes forces et les mêmes points faibles. Tenez-en compte lorsque vous élaborerez les mandats de l'organisme.

V. ACCORDER DE L'IMPORTANCE AUX GENS

21. Les gens sentent qu'ils sont appréciés et que leur contribution est importante.	5	4	3	2	1
22. Les membres et les groupes de cet organisme travaillent dans une atmosphère de confiance et de respect mutuels.	5	4	3	2	1
23. Lorsque de nouveaux employés sont engagés, ils sont bien informés sur l'organisme. Ils se sentent rapidement membres de l'équipe à part entière.	5	4	3	2	1
24. Notre organisme est un milieu d'apprentissage où les gens bénéficient d'un appui, d'un encouragement et d'une rétroaction continus.	5	4	3	2	1
25. Nous encourageons tous les membres à accroître leurs compétences et nous leur en offrons l'occasion.	5	4	3	2	1

IV. RÉSOUDRE LES PROBLÈMES

16. Face à un problème, notre organisme réagit rapidement et adopte une solution ou une ligne de conduite adéquate.	5	4	3	2	1
17. Les gens travaillent ensemble pour trouver les meilleures solutions possibles à nos problèmes.	5	4	3	2	1
18. Les gens échangent des informations pertinentes en vue de résoudre le problème.	5	4	3	2	1
19. Les gens discutent ouvertement de leurs réussites, de leurs problèmes et même de leurs échecs.	5	4	3	2	1
20. Pour nous, il est plus important de cerner et de résoudre les problèmes que de chercher qui est responsable.	5	4	3	2	1

13. Lorsque nous pensons à rajouter ou à supprimer des services, nous étudions méticuleusement les conséquences financières, les conséquences pour le personnel et pour les utilisateurs, ainsi que d'autres questions importantes.
14. Nous dialoguons avec les membres d'autres organismes comme le nôtre en vue d'échanger des idées et de comparer nos plans.
15. Nous coordonnons les efforts des gens. Les responsabilités et les rôles sont bien définis.

5	4	3	2	1
5	4	3	2	1
5	4	3	2	1

Liste de vérification de la santé de l'organisme

Lisez chacune des questions et entourez la réponse qui convient.

Très bien Bien Moyen Mal Nul

I. DÉFINIR LES OBJECTIFS

1. Nous connaissons les visées de notre organisme et savons comment atteindre les objectifs établis.	5	4	3	2	1
2. Nos objectifs sont concis et chaque membre de l'organisme les comprend bien.	5	4	3	2	1
3. Nous avons élaboré des plans d'action et des stratégies en vue d'atteindre nos objectifs.	5	4	3	2	1
4. Nous surveillons nos progrès de près et procédons à des rajustements si nécessaire.	5	4	3	2	1
5. Les autres organismes de la communauté savent où et comment notre organisme se situe par rapport à l'ensemble du marché des loisirs dans la communauté.	5	4	3	2	1

II. COMPRENDRE LE MILIEU

6. Nous sommes au fait des tendances locales, provinciales et nationales qui touchent l'organisme et la communauté.	5	4	3	2	1
7. Nous prenons le temps d'examiner les besoins de la communauté et nous tenons compte de ces besoins dans nos plans et priorités.	5	4	3	2	1
8. Nous consultons les utilisateurs et le personnel avant d'introduire un changement qui les touchera.	5	4	3	2	1
9. Les autres organismes savent où notre organisme se situe par rapport à l'ensemble du marché des loisirs dans la communauté.	5	4	3	2	1
10. Nous savons qui est notre public cible, quels services il demande et comment nous pouvons l'atteindre.	5	4	3	2	1

III. PLANIFIER

11. Nos plans précisent de façon claire les objectifs, les tâches, les rôles de chacun et les dates limites pour l'évaluation et la réalisation.	5	4	3	2	1
12. À maintes reprises, notre organisme a adopté de nouvelles idées pour ensuite les mettre en oeuvre.	5	4	3	2	1

C. Comment savoir si une évaluation des opérations est nécessaire?

1. De quelle façon fonctionne un organisme en bonne santé?

Les organismes bien gérés ont un certain nombre de points communs. Qu'il s'agisse d'un magasin de chaussures, d'un fabricant d'automobiles, d'un organisme municipal de loisirs ou d'un groupe communautaire, tout organisme sain présente les caractéristiques suivantes. Voyez un peu où vous vous situez!

- Les objectifs de l'organisme sont clairs. L'organisme travaille toujours en fonction de son mandat, de ses objectifs et de ses visées. Les objectifs de chaque section sont clairement établis et vont dans le même sens que les objectifs généraux de l'organisme. Les gens travaillent ensemble en vue d'atteindre un but commun.
- L'organisme reste en contact avec son milieu. Les objectifs et les priorités de l'organisme sont basés sur une évaluation continue et précise des besoins de la communauté et des produits qu'offre la concurrence. Tout le monde sait qui est le public cible, quels sont les besoins du marché et de quelle façon l'organisme comble ces besoins.
- Le mot d'ordre, la planification. Les organismes sains ne sont pas continuellement en train de lutter. Ils ne livrent pas toujours combat pour survivre ou pour « sauver les meubles ». Ils savent ce qu'ils veulent accomplir et comment ils vont procéder pour arriver à leurs fins. Les plans et les programmes sont mis en œuvre, et on les poursuit jusqu'au bout.
- L'organisme est passé maître dans l'art de résoudre ses problèmes. Lorsqu'il fait face à des difficultés, l'organisme cerne rapidement le(s) problème(s), en détermine les causes, met au point et adopte des solutions viables. Plutôt que de

2. Prenez le pouls de votre organisme

Gérez-vous un organisme en bonne santé? Y-a-t-il place pour l'amélioration?

Nous vous présentons dans les pages qui suivent une « liste de vérification » de la bonne santé de votre organisme. Après avoir répondu aux questions qui y sont posées, vous serez en mesure de déterminer si une analyse de vos activités s'impose.

La liste compte six catégories. Pour chaque question, entourez la réponse qui reflète le mieux la situation qui prévaut dans votre organisme. Une fois que vous avez répondu à toutes les questions, classifiez les résultats en suivant les instructions données en page 13.

Working With Volunteer Boards : How to improve their Effectiveness.
Ministère des Affaires civiles et culturelles, Édition revue, 1984.

La ville de Newmarket (33 186 habitants) a connu une croissance considérable au cours de ces dix dernières années et le service des Parcs et des Loisirs, qui dans cette période-là a fait l'acquisition de nouvelles installations, assume depuis davantage de fonctions et de responsabilités. Dans certains cas, ces nouvelles fonctions étaient réparties entre plusieurs personnes sans qu'on ait pour autant défini clairement les attentes et les relations hiérarchiques. Consistent des pressions subies par son personnel et de la croissance à venir de la communauté, le service des Parcs et des Loisirs, épaulé par le conseil municipal, le conseil des loisirs et le ministère du Tourisme et des Loisirs, a décidé de procéder à l'évaluation de ses opérations.

Dans le cadre de cette étude, les employés, représentant tous les niveaux de la hiérarchie, ont participé à un atelier et ont cerné quels étaient les problèmes et les tâches qui amoindrissaient leur rendement. Avec l'appui du commissaire, on a modifié les descriptions de tâche et avec celui du comité de direction, on a essayé de trouver des solutions aux problèmes politiques ayant une incidence sur le rendement.

Suite à l'évaluation, le moral du personnel est remonté en flèche, le rendement s'est amélioré, et la communauté en pleine croissance est plus que satisfaite des programmes.

Commencez par déterminer ce qui doit être fait pour résoudre chacun des problèmes. Quelles mesures ou initiatives doivent être prises? Qui sera responsable, et de quelle aide ou de quelles ressources avez-vous besoin? Combien de temps cela prendra-t-il? Quels avantages ou résultats en attendez-vous? Si plusieurs lignes de conduite vous semblent appropriées, relevez les avantages et les inconvénients que présente chacune d'entre elles. Choisissez ensuite celle qui vous semble la meilleure.

Selon le nombre de problèmes décelés, le groupe de travail peut vouloir présenter les problèmes et les solutions recommandées sous forme d'un « plan d'action ». Ce plan indique ce qui doit être fait, par qui et pour quand. Il s'avère souvent utile de classer ces données par ordre d'importance. Le plan permettra à chaque membre de l'organisme d'avoir une vue d'ensemble de ce qu'on prévoit faire. En outre, il vous permettra de suivre de près les activités et de procéder à des modifications lorsque nécessaire.

Préparez le rapport final et les recommandations. La dernière responsabilité du groupe de travail, c'est de rédiger et de présenter un rapport final à l'intention du comité de direction. Le rapport devrait contenir un aperçu de l'évaluation, une analyse des données et des informations pertinentes, un examen des points forts et des points faibles de l'organisme ainsi que des recommandations en vue d'améliorer la situation. On peut également y inclure un « plan d'action » qui décrit la façon dont les recommandations devraient être mises en œuvre.

Avant d'arriver au rapport final, il faut généralement rédiger plusieurs ébauches qui auront été examinées

Plan d'action – Service des loisirs

PROBLÈME OU POSSIBILITÉ		MESURE OU SOLUTION	RESPONSABILITÉ	DÉLAI
<ul style="list-style-type: none"> Le personnel de première ligne est le dernier à être informé des décisions de la haute direction Les dépenses augmentent de 10 p. cent plus rapidement que les recettes. 		<ul style="list-style-type: none"> Accroître la participation du personnel Distribuer les procès-verbaux et les rapports de verbaux et les moyens de communication utilisés Examiner les moyens de fonctionner et les opérations génératrices de produits Examiner la politique de paiement par les utilisateurs Procéder à une révision des pratiques en cours 	<ul style="list-style-type: none"> 1 membre du comité des loisirs 2 cadres supérieurs 3 membre du personnel de première ligne 2 membres de la commission des loisirs responsables des installations 2 représentants de la communauté directeur des loisirs responsable des installations superviseur de l'entretien 2 membres du programme 	<ul style="list-style-type: none"> 2 mois pour l'étude changements dans 3 mois évaluation dans 6 mois 4 mois pour l'évaluation changements dans 8 mois analyse et évaluation annuelles 12 mois pour l'évaluation essai pilote d'un an mise en œuvre de pratiques nouvelles au début de la 2^e année

par le comité de direction et par d'autres membres de l'organisme. Une telle façon de faire permet d'obtenir les réactions de personnes clés à la lecture des conclusions et des recommandations. Elle assure de plus que les recommandations sont raisonnables et réalisables, et que ceux qui en seront les plus touchés ont la possibilité d'exprimer leur opinion.

4. Passez à l'action et évaluez

L'évaluation est terminée et doit être approuvée dans son intégralité ou en partie, par certains cadres supérieurs. Cette étape sera plus facile à franchir si vous préparez le groupe de prise de décision qui étudiera le document et si vous l'orientez. Donnez-lui la chance d'en prendre connaissance avant la réunion. Au cours de la réunion, faites une synthèse du document ou mettez en évidence les questions principales, afin qu'on s'occupe de celles-ci au lieu de s'arrêter sur des questions sans importance.

Une fois l'étude approuvée, poursuivez en mettant en œuvre le plan d'action. Assurez-vous que chaque personne touchée comprend bien la tâche qui lui est assignée. Surveillez de près le déroulement des activités. Si la situation change, composez de façon réaliste avec les nouvelles données.

Grâce à un travail acharné, à une bonne planification et à un peu de chance, vous aurez ouvert la voie au changement et à l'amélioration. Vous désirerez certainement continuer dans ce sens. Si nécessaire, demandez à quelqu'un d'examiner et de revoir régulièrement les recommandations après leur mise en œuvre.

Un bon groupe de travail réalisera une bonne étude. Ce sont les compétences et les connaissances techniques des membres du groupe qui, en définitive, détermineront dans quelle mesure les recommandations émises dans l'évaluation permettront de résoudre vos problèmes.

3. Menez à bien l'étude

Peu importe la démarche que votre organisme préconise - qu'il s'agisse du recours à un expert-conseil, au personnel de l'organisme, ou d'une combinaison des deux - le groupe de travail doit suivre les principales étapes énumérées ci-dessous afin de s'assurer que l'évaluation des opérations est complète.

Informez les gens. Chaque membre de votre organisme devrait maintenant savoir que vous faites une évaluation des opérations : ils savent pourquoi elle est réalisée, par qui, et quels avantages on en attend.

Tout au long de l'évaluation, vous devez tenir tout le monde au courant des progrès du groupe de travail. Si vous ne le faites pas, des bruits pernicieux risquent de courir. Informez les gens par le biais de réunions, d'exposés, de notes de service, de communications de presse ou de tout autre moyen. Le manque de communication est l'une des raisons principales pour lesquelles certaines évaluations des opérations ne répondent pas aux attentes de départ.

Rassemblez les informations. S'il désire mettre au point des recommandations qui porteront, le groupe de travail doit rassembler et analyser autant d'informations pertinentes que possible. Les mandats établis l'aideront dans cette démarche.

L'idéal, c'est habituellement les entrevues de personne à personne. Demandez les avis, rassemblez les faits, renseignez-vous à propos des responsabilités et de la prise de décision. En règle générale, les gens ont des

idées précises sur la façon d'améliorer leurs conditions de travail. Tenez compte de leurs idées pour améliorer la situation. Ajoutons qu'à cette étape, la liste de vérification peut vous être utile.

Envisagez aussi de tenir des réunions de groupe. Par ailleurs, si vous devez recueillir des informations auprès de nombreuses personnes, prévoyez des questionnaires. Permettez aux gens de garder l'anonymat et relevez les idées, pas seulement les problèmes.

Examinez tous les documents pertinents. Selon la portée de l'évaluation, le groupe devra se pencher sur le passé de l'organisme, ses objectifs, sa structure administrative, ses programmes et ses installations ainsi que sur le profil de la communauté et celui de ses clients, les niveaux de dotation en personnel, les rapports financiers et annuels, et les rapports de gestion.

Relevez les renseignements importants. Structurez l'information que vous avez recueillie. Que vous révèle-t-elle au sujet de votre organisme? Quels sont vos points forts? Où se situent vos problèmes? Afin de bien ordonner vos pensées, reportez-vous à la section C, où l'on énumère les six caractéristiques propres à un organisme en bonne santé.

Une fois que vous avez déterminé les points forts et les domaines à améliorer, commencez à analyser vos problèmes. En quoi sont-ils différents de vos points forts? Quand sont-ils apparus pour la première fois? Qui est concerné? De quelle façon entravent-ils vos activités?

Elaborez un plan d'action. À ce stade-ci, le groupe de travail fait part de ses constatations au comité de direction. Tous se sont entendus sur la nature des problèmes et vous êtes prêts à mettre au point des stratégies en vue de les régler.

Pour mettre sur pied des services de loisirs, il faut faire plus qu'adopter un arrêté municipal visant l'établissement d'un comité des loisirs. La municipalité de Puslinch (4 608 habitants) a admis qu'il était grand temps d'améliorer son système des services de loisirs et a opté pour l'évaluation des opérations afin de cerner les améliorations à apporter ainsi que l'ordre de priorité à leur accorder.

Selon l'étude, besoin était de préciser le mandat du comité des loisirs de Puslinch et de fixer, par l'entremise d'un représentant du ministère, des objectifs à long et à court terme. Un des faits saillants de l'évaluation était qu'il fallait en priorité élaborer des politiques et des procédures, et prendre les mesures nécessaires pour aborder les questions de politique tout en tenant compte de l'utilisation des installations de loisirs. Pour améliorer les échanges avec les citoyens au sujet des services disponibles, l'étude recommandait la création d'un sous-comité chargé de la mise au point d'une stratégie allant dans ce sens-là. On a mis par ailleurs au point des méthodes d'évaluation des besoins futurs et prévu des modifications ou des additions aux services actuels.

L'étude s'est faite dans un esprit de collaboration, en grande partie grâce aux bénévoles nombreux et dévoués. La mise en vigueur des recommandations émises par le groupe de travail a dynamisé et fortifié le système des services de loisirs.

La force de votre comité de direction et l'aptitude de ses membres à travailler en équipe influenceront grandement sur la qualité des recommandations finales. Elles assureront également un intérêt soutenu pour l'étude.

Établissez des mandats. La tâche première du comité de direction consiste à établir des mandats bien précis qui déterminent les objectifs de l'évaluation. Il n'est pas rare qu'un groupe entreprenne une évaluation avant même d'être sûr de ses besoins. Dès lors, l'évaluation ne satisfait les besoins de personne et ne répond à aucune des attentes.

Relevez et notez des faits objectifs ayant rapport à la situation actuelle, la portée de l'évaluation, les besoins en données et en analyses, les rôles, les responsabilités, les règles de procédures en ce qui concerne la tenue de réunions et la rédaction de rapports, et les principales échéances. Cerner les domaines qui ont besoin d'être changés, modifiés ou améliorés. Utilisez les résultats obtenus à partir de la liste de vérification ainsi que les impressions générales qui se dégagent de vos conversations avec les gens avec qui vous avez parlé, afin d'aider à l'élaboration des mandats.

Faites circuler une ébauche de ces mandats parmi les membres de l'organisme. Observez leurs réactions et apportez les changements nécessaires. Parlez aux gens d'autres organismes qui ont déjà effectué des évaluations des opérations. Demandez-leur des suggestions.

Une fois que vous avez en main les mandats finaux, faites les examiner par les décideurs principaux et demandez-leur de reconnaître leur appui. Vous serez ainsi assurés que tout le monde comprend l'objet et les visées de l'évaluation.

Mettez sur pied un groupe de travail. Dans la plupart des évaluations des opérations, le comité de direction met sur pied un petit groupe de personnes compétentes chargées d'effectuer l'étude. Ce groupe de travail recueille les données, effectue des entrevues et rédige des recommandations et des rapports pour le comité.

- Interne :
 - L'affectation de personnel déjà en place
 - Les postes contractuels de courte durée
 - L'assistance de bénévoles de l'extérieur
 - Expert-conseil :
 - Consultations à la journée sur des questions précises
 - Contrat d'expert-conseil à temps plein
- Evidemment, chaque démarche a ses avantages et ses inconvénients. Avant de prendre une décision, posez-vous les questions suivantes :
- Votre organisme peut-il se permettre de détourner son personnel de ses tâches quotidiennes afin qu'il puisse réaliser l'étude?
 - Si votre organisme dispose d'employés compétents, ceux-ci ont-ils suffisamment de crédibilité au sein de l'organisme pour mener à bien l'évaluation?
 - Le personnel de l'organisme aurait-il accès à toutes les informations et pourrait-il s'adresser à toutes les personnes voulues pour mener à bien cette évaluation?
 - Disposez-vous de ressources financières suffisantes pour engager des experts-conseils venant de l'extérieur?
 - Ces experts-conseils seront-ils en mesure de bien comprendre les problèmes que doit résoudre votre organisme? Pourront-ils gagner la confiance du personnel?
 - Avez-vous le personnel nécessaire à la gestion efficace des activités d'un expert-conseil venant de l'extérieur?

La baisse de la fréquentation de la piscine et l'augmentation des coûts d'exploitation ont amené la ville de Mississauga (359 495 habitants) à conclure qu'il fallait faire une évaluation de la piscine communautaire de Huron Park. La piscine a donc été choisie comme objet d'une étude pilote dans le cadre d'un projet plus global intitulé « Du neuf pour les vieilles piscines », projet mis sur pied par la Société royale de sauvetage du Canada (SRSC) et le ministère du Tourisme et des Loisirs (MTL).

Le groupe de travail, composé des membres de la SRSC et du MTL, d'experts en conception des installations, en commercialisation et en piscines, a commencé l'évaluation en questionnant le personnel de la piscine, les utilisateurs de la piscine et les familles vivant à proximité de la piscine. Les résultats de ces entrevues ont permis au groupe de formuler des recommandations visant la modernisation des installations et la modification des programmes, de la commercialisation, de la gestion des installations, et des pratiques sur le plan des ressources humaines.

La ville de Mississauga examine actuellement ces recommandations.

B. Quelles sont les étapes types de l'évaluation des opérations?

1. Obtenez l'appui des gens.

Vous d'abord. Avez-vous l'impression que votre organisme pourrait être plus rentable? Après avoir parcouru la liste de vérification de la section C, avez-vous déterminé des secteurs de votre organisme qui doivent être améliorés? Parlez-en aux autres et comparez vos résultats avec les leurs.

Y a-t-il unanimité quant à la pertinence d'une évaluation des opérations? Les autres doivent reconnaître qu'il faut agir. Sans quoi, vous prêcherez dans le désert et la situation n'évoluera pas.

Faites participer les gens. Voyez qui peut vous aider et qui peut vous poser des problèmes. Essayez de prévoir rapidement d'où viendra la réticence. Qui, selon vous, se sentira le plus menacé ou le moins disposé à encourager l'évaluation? Soyez prêt à faire de ces gens vos alliés. Occupez-vous de leurs problèmes.

Obtenez l'approbation des gens. La haute direction doit être convaincue de la valeur de l'évaluation. Dans le cas contraire, vos chances de voir l'étude entreprise et menée à bien sont réduites de beaucoup.

2. Organisez-vous.

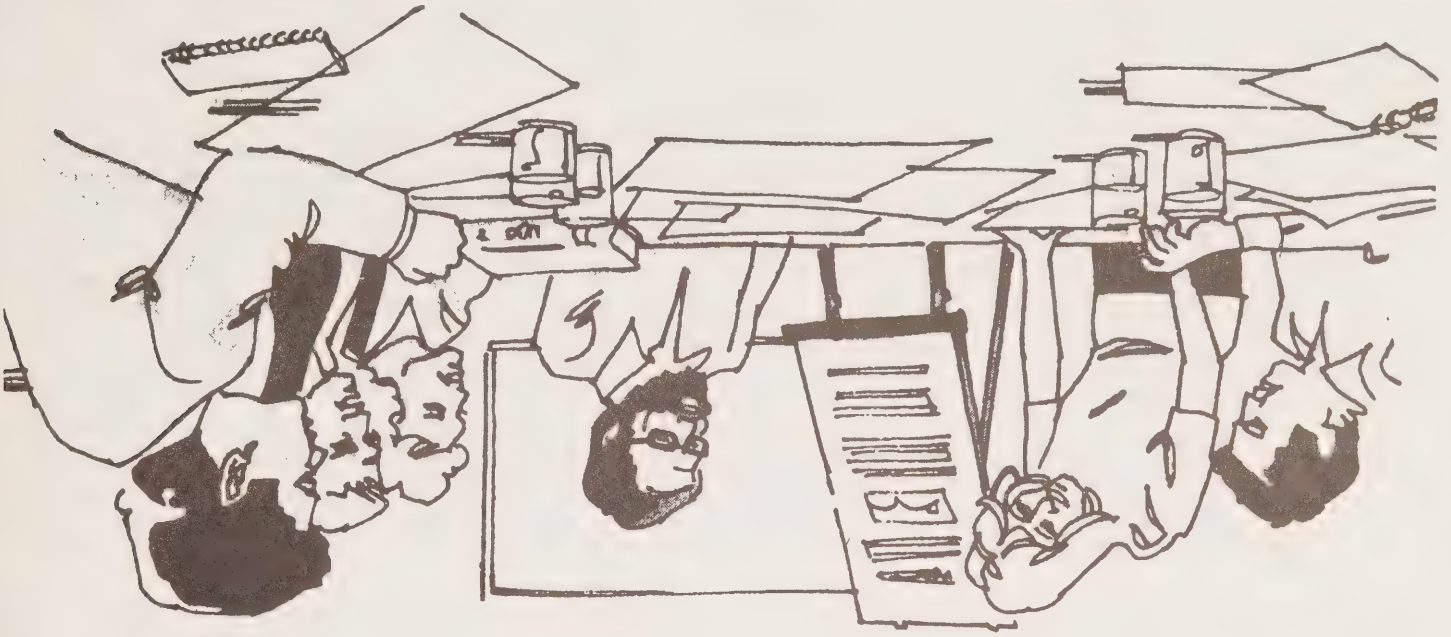
Maintenant que vous êtes appuyés dans votre démarche, il faut organiser et préparer l'évaluation des opérations.

- **Objectivité.** La possibilité de considérer choix des membres du comité de direction :
- **Une expérience reconnue** dans les domaines pertinents (p. ex. : entretien des installations, levée de fonds, commercialisation, gestion, évaluation de programmes).
- **De solides compétences** en tant que communicateur, organisateur et directeur, et la capacité de travailler en équipe.

Formez un comité de direction. Il faut former un comité chargé de mettre au point et d'orienter l'évaluation. De plus, le comité précise l'objet et la portée de l'évaluation. Les membres établissent la marche à suivre et désignent la personne qui devra rédiger le rapport final ou les recommandations à l'intention des décideurs principaux.

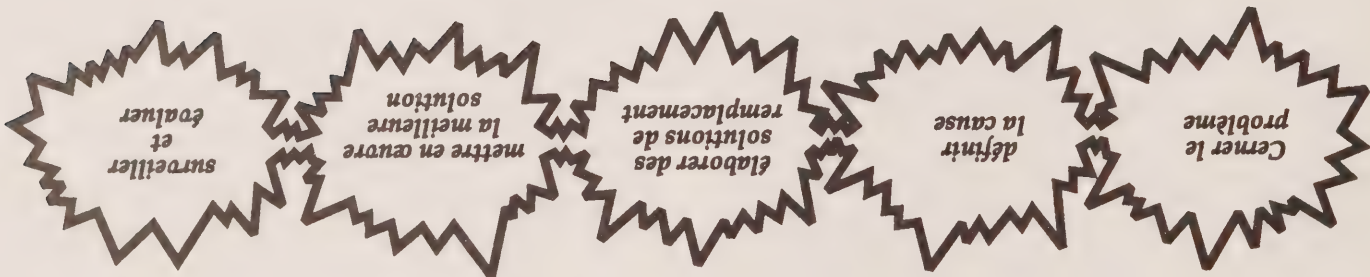
Idéalement, le comité devrait compter un minimum de trois ou quatre personnes et un maximum de huit. Pour être efficace, ce comité doit comprendre des représentants de la haute direction (personnes qui sont habilitées à donner une orientation aux politiques). Les autres membres sont recrutés parmi le personnel et les membres de l'organisme, donc parmi les gens qui sont les plus touchés par l'évaluation. Sans la participation de ces personnes, on pourrait croire que l'évaluation émane de la seule haute direction, et pour cette raison, ne pas recevoir d'appui. Par ailleurs, les gens de la communauté qui ont l'expérience des évaluations des opérations ou qui possèdent des connaissances techniques pertinentes sont invitées à se joindre au comité.

Voici certains critères de sélection à considérer lors du choix des membres du comité de direction :



Quel que soit son état de santé, votre organisme aura tôt ou tard à régler un problème urgent. La marche à suivre en cas de crise vous donne les moyens de réagir immédiatement. Elle vous permet de vous assurer que vous cerner bien le problème, que vous analysiez les informations pertinentes et que vous élaboriez des solutions réalistes. Grâce à elle, vous assurez que vous que vous considérez bien le problème dans un contexte global et non pas de façon isolée.

LA MARCHE À SUIVRE EN CAS DE CRISE



Depuis sa création, le service des loisirs de la ville de Leamington (12 665 habitants) a vu ses responsabilités augmenter de façon régulière. Et au début des années 1980, il ne pouvait pas faire face à ce surplus de responsabilités. Un manque de rigueur se faisait sentir au niveau des commandes, des responsabilités et du processus de budgétisation. Sur les conseils du comité des loisirs, le conseil municipal décidait d'entreprendre une évaluation des opérations en même temps qu'il inaugurerait un nouveau grand complexe.

Le comité formé pour mener cette étude a mis au point et fait circuler, avec l'aide d'un expert-conseil du ministère, les mandats qui mettent en évidence les problèmes, les contraintes, les délais et la portée de l'évaluation.

Le comité a engagé une société privée qui a examiné la situation et a préparé des recommandations qu'elle a soumises au comité. Après bien des réunions et des discussions, le comité a accepté les recommandations finales.

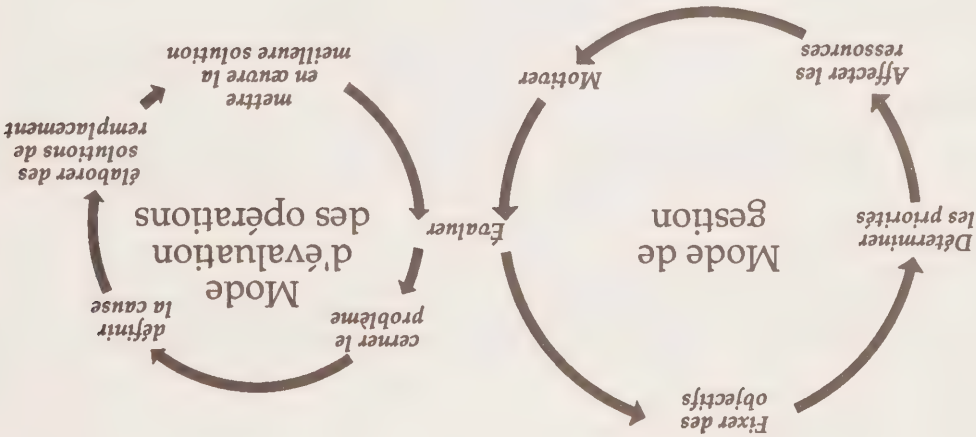
Le nouveau complexe est maintenant installé et la ville a mis en vigueur la plupart des recommandations, qui préconisaient des changements au niveau des responsabilités et de la hiérarchie, ainsi que l'instauration de nouvelles procédures et politiques de fonctionnement. Certaines recommandations relatives à la planification de longue portée sont toujours en cours d'examen.

3. Entretenir la bonne santé de l'organisme ou résoudre une crise

Tout comme un être humain, un organisme en bonne santé se sent mieux et fournit un meilleur rendement. Si leur santé n'est pas surveillée de près, les organismes deviennent fragiles. L'argent afflue là où il devrait se faire rare. Les systèmes se font tout-à-coup boiteux et détaillants. Les gens travaillent les uns contre les autres. La confusion règne, le moral des troupes se détériore, la coopération s'en ressent. Un organisme en bonne santé, par contre, peut faire jouer ses muscles et exploiter à fond ses ressources et ses talents.

Pour conserver la bonne forme, l'être humain doit procéder régulièrement à un bilan de santé général. Il en va de même pour votre organisme. Un bilan vous permettra de déterminer les problèmes à un stade précoce et vous aidera à trouver les moyens de les résoudre. En d'autres mots, vous procéderez régulièrement à une évaluation de votre organisme, même si vous n'avez pas de problèmes immédiats à régler. L'évaluation devient partie intégrante de votre mode habituel de gestion. Vous la faites, car vous désirez entretenir ou améliorer la forme de votre organisme.

LA MARCHE À SUIVRE POUR ÊTRE EN BONNE SANTÉ



En 1988, les représentants de la ville de Amherstburg (8 474 habitants) et ceux des municipalités d'Anderdon (4 751 habitants) et de Malden (3 122 habitants) ont formé, avec le concours du ministère du Tourisme et des Loisirs, un groupe de travail communautaire chargé d'étudier la gestion du centre communautaire d'A.M.A et des parcs et loisirs de la ville de Amherstburg.

L'expert-conseil engagé par le groupe de travail a évalué le potentiel de la région sur le plan des loisirs et a examiné la charge de travail du Comité des parcs et des loisirs. Il a aussi cerné les problèmes relatifs à la gestion des installations et des finances et a étudié d'autres façons de gérer, soit conjointement, soit indépendamment, la patinoire couverte ou encore le service municipal des loisirs.

Suite à cette étude, les tâches du directeur du centre communautaire ont été redéfinies. Les recommandations portaient également sur la définition des mandats et sur la composition du conseil du centre communautaire d'A.M.A. Grâce à l'étude, on a pu également conclure qu'il fallait apporter des changements au niveau des procédures de gestion des installations et des ententes financières.

Les recommandations émises par le groupe de travail sont actuellement mises en œuvre.

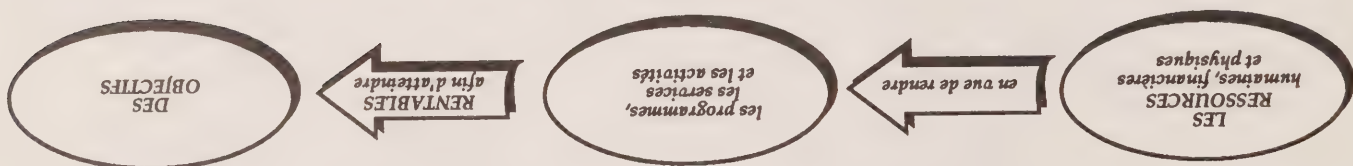
* Source pour le nombre d'habitants : ministère des Affaires municipales, Répertoire des municipalités, 1988, Imprimerie de la Reine.

efficace.

L'évaluation préconisait l'établissement de nouveaux mandats pour les comités, une révision de la description des tâches et des modifications au niveau des relations hiérarchiques. La plupart de ces recommandations ont maintenant été appliquées et on envisage actuellement d'autres changements pour rendre le système encore plus

projet, au conseil et au public pour qu'ils fassent leurs commentaires.

en retenant certains critères, on a sélectionné plusieurs possibilités que l'on a soumises au comité de direction du compte des besoins changeants de la communauté. Au cours des entrevues, les utilisateurs ont exprimé leurs préoccupations et ensuite, on a comparé ces résultats à des données concernant des villes de même importance. Puis, expert-conseil dont la fonction était d'évaluer les points forts et les points faibles de l'organisation, tout en tenant couramment la planification et la prestation de ces services pour les dix prochaines années. La ville a donc engagé un courant des parcs et des loisirs et pour déterminer quelle serait la structure d'organisation la plus efficace en ce qui La ville de Port Hope (10 462 habitants)* a procédé à une évaluation des opérations pour analyser le système



LES ÉVALUATIONS DES OPÉRATIONS DÉTERMINENT DANS QUELLE MESURE L'ORGANISME UTILISE JUDICIEUSEMENT...

2. Qu'est ce que l'« évaluation des opérations » ?

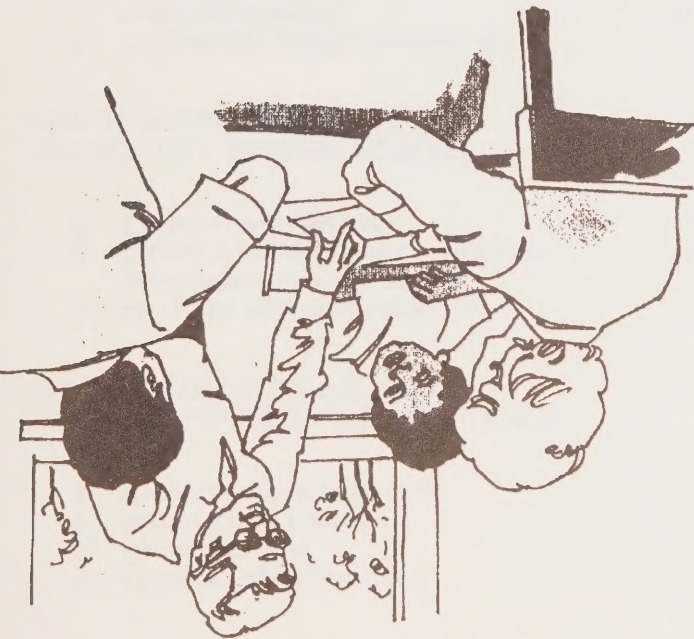
Une évaluation des opérations vous donne l'occasion d'examiner de façon méthodique le fonctionnement de votre organisme, de voir ce qui peut être amélioré et par quels moyens. Cette évaluation permet de comparer « ce qui se passe » à « ce qui pourrait se passer ». Elle ouvre la voie aux changements positifs. L'évaluation des opérations permet d'analyser l'efficacité et le rendement de l'utilisation, par l'organisme, de ses ressources humaines, physiques et financières dans le but d'offrir des programmes, des produits et des services qui atteignent les objectifs établis. Elle permet également de déterminer les mesures précises à prendre en vue d'atteindre vos objectifs.

Bien que l'évaluation des opérations couvre un éventail précis d'activités et de tâches, aucune démarche, aucun modèle standard n'ont été fixés. Les évaluations peuvent aller d'une simple réunion du personnel tenue pour discuter d'une seule question à une étude de grande envergure menée en collaboration avec une aide extérieure. Leur objectif est de mettre en évidence les caractéristiques et préoccupations particulières de votre organisme et de son environnement. (La section B vous propose une marche à suivre qui pourrait vous intéresser.)

1. Vous avez déjà entendu le refrain?

Que nous soyons un représentant élu, membre d'un conseil ou gestionnaire, nous devons tous, un jour ou l'autre, faire face à des problèmes complexes qui, bien souvent, ne sont pas faciles à résoudre. Les nouvelles exigences d'un marché en pleine évolution, conjuguées à des ressources limitées, lancent de vrais défis à tous les organismes de loisirs. N'avez-vous jamais entendu un des refrains suivants?

- « En raison des récentes compressions budgétaires, nous n'avons pu procéder à aucun entretien préventif. Le toit du centre doit être réparé, il nous faut de nouveaux filtres pour la piscine, etc. »
 - « Nous offrons des programmes qui devraient plaire au public et, pourtant, personne ne s'y inscrit. »
 - « Si vous me demandiez dans quelle voie nous nous engagerons au cours des cinq prochaines années, je ne pourrais pas vous répondre, étant donné que je ne le sais pas moi-même. »
 - « Il est de plus en plus difficile d'entrer en concurrence avec ceux qui offrent les mêmes activités que nous, mais à un prix moindre et dans des installations toutes neuves. »
- Vous pourriez certainement ajouter d'autres exemples à cette liste. Par ailleurs, une évaluation des opérations vous aiderait peut-être à résoudre vos problèmes. Ça vaut la peine d'essayer, non? Après tout, la seule chose que vous pouvez y perdre, c'est votre mal de tête.



En 1970, les perspectives d'avenir du YMCA de Toronto n'étaient pas reluisantes et on se demandait si l'organisation tiendrait le coup. Les installations étaient vieilles et délabrées. Le nombre de ses membres diminuait rapidement. Elle était endettée et les frais attribuables à cette dette s'accroissaient.

D'après l'évaluation des opérations alors entreprise par le YMCA, l'estimation du prix des programmes était erronée, la marge brute d'autofinancement mal calculée et le contrôle des finances médiocre. L'évaluation recommandait au YMCA de se fixer des priorités, de déterminer les marchés cibles et d'établir une politique de fixation des prix. Elle préconisait également un modèle d'organisation identique à celui des sociétés où le directeur général est puissant et où le conseil d'administration possède peu de responsabilités. Elle recommandait également la centralisation du contrôle et l'évaluation des installations.

Ces recommandations ont été suivies à la lettre et le YMCA de Toronto est devenu maintenant une organisation prospère et énergique. L'évaluation des opérations a permis au YMCA de prendre un nouveau départ.

Table des matières

Section	Page
A INTRODUCTION	2
B QUELLES SONT LES ÉTAPES TYPES DE L'ÉVALUATION DES OPÉRATIONS?	6
1. Vous avez déjà entendu le refrain?	2
2. Qu'est-ce que l'« évaluation des opérations »?	3
3. Entretenir la bonne santé de l'organisme ou résoudre une crise	4
1. Obtenez l'appui des gens	6
2. Organisez-vous	6
3. Menez à bien l'étude	8
4. Passez à l'action et évaluez	9
C COMMENT SAVOIR SI UNE ÉVALUATION DES OPÉRATIONS EST NÉCESSAIRE?	10
1. De quelle façon fonctionne un organisme en bonne santé?	10
2. Prenez le pouls de votre organisme	10
3. Classez vos résultats	13
D OBTENIR DE L'AIDE OU DE PLUS AMPLES RENSEIGNEMENTS?	14
1. Commencez par les membres de votre organisation	14
2. Le ministère du Tourisme et des Loisirs peut vous aider	14
3. Parlez avec les autres	14
4. Autre matériel à consulter	15
E RÉSUMÉ	16
F BUREAUX DES LOISIRS	17

